GUIDE

POUR L'ENTRETIEN

PROFESSIONNEL

Ce guide s'inscrit dans le cadre du décret du 17 septembre 2007 : il vise à faciliter la réalisation de l'entretien professionnel, à la fois pour les agents et pour les supérieurs hiérarchiques. Il s'appuie sur les éléments précisés dans :

- le décret du 29 avril 2002 relatif aux conditions d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État,
- la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique
- le décret n° 2007-1365 du 17 septembre 2007 qui autorise la mise en place à titre expérimental au titre des années 2007, 2008 et 2009 d'un dispositif d'entretien professionnel annuel
- l'arrêté du 10 avril 2008 paru au JO du 14 mai 2008

Ce guide s'articule autour de trois thématiques :

- Comment préparer l'entretien ?
- Comment se déroule l'entretien ?
- Comment utiliser et remplir le compte rendu d'entretien ?

I - COMMENT PREPARER L'ENTRETIEN ?

Qui conduit l'entretien ?

L'entretien est conduit par le responsable hiérarchique direct, c'est-à-dire celui qui organise et contrôle le travail de l'agent. Il peut s'agir dans les services déconcentrés d'un chef de division ou de bureau, dans un EPLE du chef d'établissement, du gestionnaire, ou d'un chef de travaux. Dans tous les cas, l'entretien sera conduit par une personne désignée par le chef de service ou de l'établissement avant l'entretien et connue des agents.

Conseils pratiques pour organiser les entretiens

- La fiche de poste est nécessaire à la préparation de l'entretien de l'agent.
- Choisir un lieu où vous ne serez pas dérangé et où vous pourrez engager une réelle discussion.
- Fixer la date et la durée de l'entretien à l'avance et en informer l'agent au moins deux semaines à l'avance.
- Prévoir une durée suffisante de 1 heure à 1 h 30 en fonction des postes et des situations et qui permette de mener les deux volets de l'entretien professionnel : l'un portant sur l'activité réalisée et à venir, l'autre sur la partie entretien de formation

Les questions clés pour préparer l'entretien

Pour le supérieur hiérarchique

- Mon collaborateur connaît-il bien sa définition de poste et ce que le service attend de lui ? Les orientations académiques, le projet de service ou d'établissement sont-ils clairement identifiés ?
- Est-ce que nous avons déterminé ensemble des objectifs ? Lesquels ?
- Les objectifs fixés ont-ils été compris, poursuivis, atteints ? Sinon, pourquoi ? (*Moyens disponibles, absences organisation, …)*
- Quelles ont été ses principales réalisations ? Quels sont les domaines, les sujets que j'aimerais aborder avec lui ?
- Quels sont les facteurs qui nuisent à ses résultats ? Que peut-il y faire ? Que puis-je y faire ? Quels sont les faits les plus importants et les plus concrets en termes de points forts et de points améliorables dans sa situation de travail ?
- Y-a-t-il des domaines dans lesquels mon collaborateur souhaite vraisemblablement plus de directives et au contraire plus de responsabilités ?
- A-t-il des compétences qui pourraient être mieux utilisées dans le service ? Comment ?
- Sa contribution au travail de l'équipe a-t-elle été satisfaisante ? Si non, pourquoi ?

- Comment puis-je l'aider à mieux tenir son poste actuel ?
- Quelle orientation future me paraît souhaitable pour lui ? Quel bénéfice en tirerait la structure ?
- Quelles formations peuvent l'aider à progresser dans sont poste actuel ? dans son projet ?

Pour l'agent

- Les activités auxquelles j'attache le plus d'importance ? Lesquelles me demandent le plus d'attention et d'effort ?
- Celles qui m'intéressent le plus ? Qui m'intéresse le moins ? Pourquoi ?
- Celles où je réussi le moins bien ? Pourquoi ? Les domaines pour lesquels j'ai besoin de plus de directives, d'expérience, d'information ou de formation ? Les domaines pour lesquels j'aspire à plus de responsabilité et d'autonomie ?
- Par rapport aux missions, activités de mon poste et par rapport aux objectifs fixés, quels sont les points que j'estime satisfaisants ? Moins satisfaisants ? Pourquoi ?
- Quelle évolution je vois pour mon poste ? Les activités que j'aimerais effectuer ? Celles que j'aimerais ne plus effectuer ou différemment ?
- Les objectifs professionnels que j'ai envie de proposer à mon responsable ?
- Mes objectifs professionnels à court et moyen termes et mes besoins en formation ?
- De quel appui, aide, conseil venant de N+1 aimerais-je bénéficier ?

II - COMMENT SE DEROULE L'ENTRETIEN ?

Les entretiens sont structurés par le « Compte rendu de l'entretien ».

Cinq temps forts

- **L'accueil et l'introduction** : l'évaluateur rappelle le cadre de l'entretien et ses finalités.
- **Le bilan factuel** de la période écoulée, d'abord du point de vue de l'agent évalué, puis à l'occasion d'un échange avec l'évaluateur.
- **La préparation des objectifs** de la période suivante et de la façon de les réaliser (moyens, formation…); cette phase s'effectue à partir des propositions d'objectifs de l'évaluateur, qui sont définies en fonction des objectifs généraux de sa structure (rectorat, inspection académique...) ou de son établissement.
- **L'échange** sur les perspectives de déroulement de carrière et sur la partie formation
- **La conclusion**.

Quelques conseils pour susciter un moment privilégié d'échanges

- L'entretien porte sur des **faits concrets et argumentés**, d'où l'importance de la préparation.
- Pour l'évaluateur, il est important de **mettre en confiance** son interlocuteur, d'adopter une position d'écoute, de laisser l'agent s'exprimer.
- Pour l'agent, il est important de **prendre du recul** par rapport à son activité quotidienne et à ses difficultés, mais aussi de présenter ses points forts, ses atouts et ses réussites.
- Si vous êtes l'évaluateur, ne pas oublier que **l'évaluation porte sur l'activité professionnelle** d'une période et non sur l'aisance de la présentation orale.
- Dans tous les cas, il est recommandé de se situer dans une relation d'**échange** et de **coopération.**
- Enfin, les propos échangés lors de cet entretien restent **strictement confidentiels.**

III – COMMENT UTILISER LE COMPTE RENDU D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

Sont proposés ci-dessous des points d'explicitation pour certains termes, rubriques ou notions contenus dans l'exemple de compte rendu d'entretien présenté sur le site de l'académie. Il s'agit en quelque sorte d'un « mode d'emploi » de ce document.
Le compte-rendu structure la préparation, le déroulement et la formalisation de l'entretien, il doit être fourni à la fois au supérieur hiérarchique et à l'agent.
Après avoir introduit l'entretien, le supérieur hiérarchique précise son sens, son état d'esprit et répond aux éventuelles questions de l'agent.
Il peut être utile de renseigner *pendant l'entretien* les différentes rubriques, afin de se mettre d'accord, « en direct » avec l'agent, sur les informations à formaliser par écrit.

1 Description du poste occupé La description du poste est actualisée pendant l'entretien.

2 Résultats professionnels L'échange porte sur les conditions et les raisons de l'obtention des résultats significatifs de la période écoulée. Cette rubrique formalise le bilan factuel.

► ***Evénements survenus au cours de la période écoulée***

Il s'agit là de formuler, pour les prendre en compte, les contraintes, les événements, les priorités qui eu un impact sur l'activité et qui peuvent expliquer un écart avec les objectifs initiaux

► ***Bilan d'activité de la période écoulée***

Lors d'un dialogue avec l'agent, l'évaluateur effectue le bilan de la période écoulée en évoquant des faits concrets et argumentés.

3 Perspectives d'évolution professionnelle

Le supérieur hiérarchique note les souhaits de l'agent, apporte des conseils, donne son avis, aide éventuellement à bâtir un projet.

Cette rubrique permet d'aborder ensemble les évolutions envisageables de la fonction de l'agent ; d'amener ce dernier à formuler ses souhaits pour sa mobilité géographique et/ou professionnelle ; enfin d'envisager les conditions d'application et de faisabilité.

4 Valeur professionnelle de l'agent

►Sélectionner les critères d'appréciation au regard de l'emploi occupé.

L'arrêté du 10 avril 2008 en lien avec le décret du 17 septembre 2007 porte en annexe les critères d'appréciation de la valeur professionnelle des agents.
Ces critères sont répartis en rubriques : compétences professionnelles et technicité, contribution à l'activité du service, qualités personnelles et relationnelles. Il y a aussi des critères pour apprécier l'aptitude au management et/ou à la conduite de projets.
Ces critères constituent un référentiel commun pour l'institution, ils constituent une base de référence.

►Conseils pour l'utilisation des critères d'appréciation

Sélectionner les critères les plus pertinents par rapport à l'emploi de l'agent : utiliser la fiche de poste.

Veiller à garder nécessairement plusieurs critères par rubrique de façon à ne pas lire la réalité du travail réalisé à travers un seul critère, ce qui reviendrait à déformer l'appréciation de l'activité de l'agent.
La rubrique qui sera à détailler le plus concerne les compétences professionnelles et la technicité, notamment le critère « maîtrise technique ou expertise scientifique du domaine d'activité ». C'est sur ce critère précis que tout manager devra porter son attention pour le préciser à l'aide de la fiche de poste qui caractérise les activités professionnelles.

Disposer de situations d'observation afin de conduire l'évaluation puis de formuler une appréciation à partir de faits concrets.
La liste de critères est une aide et représente une vraie valeur ajoutée pour formuler une appréciation objectivée.

5 Objectifs de la période à venir

La définition de ces objectifs découle du bilan des réalisations professionnelles de la période écoulée et des évolutions liées au poste. Les objectifs indiquent les priorités d'action liées au poste. A la différence des missions qui sont structurels, les objectifs sont conjoncturels et expriment la contribution attendue de l'agent, à un moment donné, dans le cadre de ses attributions et des orientations collectives de son unité.

► Objectifs

Par souci de réalisme, se limiter à un petit nombre d'objectifs fixés.
Exemples : • Proposer des améliorations pour alléger le contenu du dossier administratif des vacataires. • Réduire de moitié les délais d'arbitrage sur les rémunérations. • Réduire de 20 % les coûts des prestataires externes. • Développer des tableaux de bord des moyens. • Multiplier la fréquence des contrôles en matière de respect des normes de sécurité et d'hygiène. • Préparer l'actualisation des nomenclatures liée à la mise en place de la LOLF...

► Démarche envisagée pour atteindre ces objectifs

Identifier des indicateurs de suivi servant à apprécier le niveau de réalisation de l'objectif. A défaut, essayer de préciser des modalités d'appréciation qualitative, ou de suivi.

6 Bilan des formations et besoins

Cette partie doit être transmise au service de formation.

►L'entretien de formation doit permettre d'identifier les besoins en formation des agents
Ceux-ci sont définis en lien avec la maîtrise de la fonction, les besoins du service, - le projet professionnel.

►Les actions de formation continue envisageables sont de trois ordres
Les actions d'adaptation immédiate au poste de travail :
- faciliter l'exercice de nouvelles fonctions après mutation ou promotion
- adapter l'agent en poste aux évolutions du poste de travail ou de l'environnement professionnel

Les actions de formation répondant à l'évolution prévisible des métiers ou des conditions de travail :
- approfondir les compétences techniques de l'agent afin de le maintenir au niveau d'exigence requis pour l'exercice de son métier
- préparer aux changements induits par la mise en place de la réforme

Les actions d'amélioration ou d'acquisition de nouvelles qualifications
- élargir ses compétences
- approfondir la culture professionnelle et le niveau d'expertise
- construire un projet personnel à caractère professionnel

►Pour identifier des pistes de formation, il est important
- d'identifier, dans l'activité professionnelle actuelle, les situations révélant une insuffisance de maîtrise ou de savoir-faire, en lien avec la fonction occupée ou l'activité du service.
- d'anticiper, en pointant par rapport au projet professionnel du salarié, des champs d'expérience insuffisamment développés.
- de préciser les compétences spécifiques attendues par type de situation retenue : techniques, organisationnelles, relationnelles, etc.
- de fixer les priorités en termes de réalisation.
- de déterminer des indicateurs qui permettront d'évaluer la progression.
- de proposer des axes de formation en adéquation avec les objectifs de développement.